



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

CRM-järjestelmän suunnittelu ja käyttöönotto myynnin strategiseksi työkaluksi

Case: Stala Oy

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinto
Opinnäytetyö
Syksy 2013
Markus Pirkkalainen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

PIRKKALAINEN, MARKUS:

CRM-järjestelmän suunnittelu ja käyttöönotto myynnin strategiseksi työkaluksi
Case: Stala Oy

Taloushallinnon opinnäytetyö, 32 sivua, 31 liitesivua

Syksy 2013

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön aiheena on asiakkuudenhallinta- eli Customer Relationship Management(CRM)-järjestelmän suunnittelu ja käyttöönotto myynnin strategiseksi työkaluksi. Opinnäytetyön teoriaosuudessa tutkitaan asiakkuudenhallintaa, CRM-järjestelmiä ja CRM-järjestelmien suunnitteluun sekä käyttöönottoon liittyviä haasteita. Työn empiirinen osuus koostuu CRM-järjestelmän käyttöoppaasta kohdeyritys Stala Oy:n myyntitiimille.

Tutkimusongelma vastaa kysymykseen, miksi yrityksen tulisi panostaa asiakkuudenhallintaan ja miten yritys voi hyötyä CRM-asiakkuudenhallintajärjestelmästä. Opinnäytetyön teoriaosuudessa selvitetään vastausta tutkimusongelmaan sekä tutkitaan asiakkuudenhallinnan historiaa ja markkinointistrategioiden kehitystä. Lisäksi tutkitaan CRM-järjestelmän käyttöönottoon liittyviä tekijöitä sekä onnistumisen edellytyksiä. Tutkimuksen aihe on valittu kohdeyritys Stala Oy:n ajankohtaisen CRM-projektin takia. CRM:n taustatietojen selvityksen tarkoitus on myös luoda lisäarvoa ja ymmärrystä kohdeyrityksen CRM-järjestelmän käyttäjiä varten. Tietoperustana toimivat englannin- ja suomenkielinen kirjallisuus sekä elektroniset lähteet.

Empiirinen osuus koostuu CRM-järjestelmän käyttöoppaasta, joka löytyy opinnäytetyön liiteosuudesta. Käyttöopas on tarkoitettu tutkimuksen kohdeyritys Stala Oy:n myyntiosaston käyttöön tuomaan informaatiota järjestelmästä ja sen käytöstä. Teoriaosuuden taustatiedot sekä empiirisen osuuden käyttöohjeet auttavat myyntiosastolla toimivaa henkilöstöä järjestelmän käyttöönotossa ja ymmärtämisessä. Käyttöoppaan tavoitteena on parantaa asiakkuudenhallintaa yrityksessä. Käyttöopas on rakennettu tekijän tietojen ja havainnoinnin pohjalta sekä kohdeyrityksen toiveiden mukaisesti.

Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että asiakkuudenhallinnasta on paljon hyötyä yrityksen liiketoiminnan kannalta. Onnistunut CRM-järjestelmä palvelee tärkeänä työkaluna parantaen myynnin ja markkinoinnin prosesseja ja siten tuoden taloudellista lisäarvoa yritykselle. Asiakassuhteiden tehostunut hallinta sekä myynnin analysointi on todella tärkeää pitkällä aikavälillä, jotta yritys pystyy säilyttämään kilpailukykynsä. CRM-projektit vaativat vahvaa johtamista ja paljon resursseja onnistuakseen.

Asiasanat:CRM, CRM-järjestelmä, asiakkuudenhallinta, käyttöopas

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

PIRKKALAINEN, MARKUS: Planning and implementation of a CRM
system as a strategic tool for sales

Bachelor's Thesis in financial management 32 pages, 31 pages of appendices

Autumn 2013

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to research Customer Relationship Management (CRM) systems and how they are designed to be used as a strategic tool to support sales and management of sales. Theoretical part examines customer relationship management from their origin to the challenges and prerequisites of a successful CRM implementation. Empirical part is CRM software manual for sales service team in the case company Stala Oy.

The research problem in this study is why companies should pay attention to their customer relationship management, and what kinds of value can a successfully planned CRM system provide. In the theoretical part customer relationship management origins are searched and explained. This helps to understand the lifeline of CRM projects, all the way from planning the system to its implementation. This thesis also studies the main challenges when planning a CRM system. Sources used in this thesis are English and Finnish literature along with electronic sources.

The empirical part is a CRM software user guide for Stala Oy, which can be found in the appendix. It is made for the case company's sales department to help the personnel in understanding and using CRM. The main goal of the user guide is to enhance the role of customer relationship management in the company and thus, increase the company value. User guide is based on writer's knowledge and observations, and on the case company's preferences.

As a result of this research, it can be stated that customer relationship management is very beneficial for a company's business. A successful CRM system serves as an important tool improving sales and marketing processes and thereby increasing profitability. Improved control over customer relationships and analysis of sales is highly important in the long term for a company's business. It requires a strong leadership and a lot of resources to implement a successful CRM system.

Key words: CRM, CRM system, user guide, customer relationship management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	ASIAKKUUDENHALLINTA ELI CRM	3
2.1	CRM käsitteenä	3
2.2	Markkinointiajattelun kehityskaari	4
2.2.1	Asiakkuuden arvo organisaatiolle	6
2.2.2	Muutokset luomat haasteet	9
3	CRM-JÄRJESTELMÄT ORGANISAATIOSSA	12
3.1	CRM-järjestelmien alkuperä	12
3.2	CRM-järjestelmä osana organisaatiota	13
3.3	CRM-järjestelmän käyttöönotto	14
3.3.1	CRM:n käyttöönottoon liittyvät haasteet	14
3.3.2	CRM-järjestelmän onnistunut käyttöönotto	17
4	CASE: CRM-JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖOPAS STALA OY:N MYYNNILLE	21
4.1	Stala Oy:n esittely	21
4.2	Stala Oy:n CRM projekti	22
4.3	CRM-järjestelmä Stala Oy:ssä	23
4.4	CRM-järjestelmän käyttöopas	25
5	YHTEENVETO	27
	LÄHTEET	29
	LIITTEET	32

LUETTELO KUVIOISTA JA TAULUKOISTA

KUVIOT

KUVIO 1. Asiakkuuden vaiheet elinkaarella	7
KUVIO 2. Asiakashallinnan segmentointi auttaa keskittämään kehityspanokset oikeaan asiaan eri asiakassegmenteissä	8
KUVIO 3. Liiketoimintastrategian päävaikuttajat.....	9
KUVIO 4. Miten laaja muutos onnistuu (Ala-Mutka & Talvela 2004, 191)	11
KUVIO 5. CRM-järjestelmän vaikutus myyntihenkilöstön suorituskyykyyn	15
KUVIO 6. Onnistuneen CRM-järjestelmän kriteerit.....	17
KUVIO 7. CRM:n käyttöönottojen menestystekijöitä	19
KUVIO 8. Stala organisaatiokaavio	22
KUVIO 9. Stala Oy:n myyntiprosessi	24
KUVIO 10. Stala Oy:n reklamaatioiden käsittely	25

1 JOHDANTO

Yrityksen, tuotteen ja asiakkaan vuorovaikutus toimii keskeisenä tekijänä yritysten liiketoiminnassa. Näiden tekijöiden merkitys ja rooli on vaihdellut eri aikoina. Aikanaan johdon huomio keskittyi yrityksen tuotantoon ja henkilöstöön, myöhemmin tuotteisiin. Nykyisin liiketoiminnan keskeisenä johtamisen kohteena on kuitenkin asiakas. (Hellman & Värilä 2009, 15.)

Yhä useammin käsite CRM, joka on lyhenne sanoista Customer Relationship Management, esiintyy yritysten asialistojen kärkipäässä. Organisaatiot pienimmästä suurimpaan eri sektoreilla esittävät CRM:n tärkeänä tekijänä yrityksen strategiasa. CRM on liiketoiminnallinen näkökulma, jossa pyritään luomaan, kehittämään ja parantamaan yrityksen ja sen tiettyjen asiakkaiden välistä suhdetta asiakasarvon, kannattavuuden sekä osakasarvon maksimoinnin toivossa. (Payne 2006, 4.) Suomessa CRM:stä puhutaan yleensä termeillä asiakashallinta, asiakassuhteen johtaminen ja asiakkuuksien johtaminen. Yhtä selvää käännöstä suomen kieleen ei ole vielä kuitenkaan vakiintunut. (Oksanen 2010, 21.)

Tämän opinnäytetyön aiheena on CRM-järjestelmän suunnittelu ja käyttöönotto myynnin strategiseksi työkaluksi. Lyhenteellä CRM tarkoitetaan tässä tutkimuksessa asiakkuudenhallintaa. Työn empiirinen osuus koostuu CRM-järjestelmän käyttöoppaasta kohdeyritys Stala Oy:lle, joka toimii opinnäytetyön toimeksiantajana.

Osallistuin työharjoitteluni aikana Stala Oy:n CRM-projektiin, jonka tavoitteena oli koota kaikki asiakkuudet samaan järjestelmään, joka toimisi myynnin ja markkinoinnin ohjaus- ja raportointijärjestelmänä. Ohjausryhmässä toimiessani sain ajatuksen opinnäytetyölleni, jonka tavoitteena on selvittää CRM-järjestelmien käyttöönottoa ja suunnittelua sekä niihin liittyviä haasteita.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miksi asiakkuudenhallintaan kannattaa kiinnittää huomiota ja mitä hyötyä CRM-järjestelmästä on yritykselle. Lisäksi on tarkoitus tutkia, miten CRM-järjestelmän suunnittelu ja käyttöönotto tulisi toteuttaa halutun tavoitteen saavuttamiseksi.

Pääongelma, johon tutkimuksella haetaan vastausta, on:

Miksi yrityksen tulisi panostaa asiakkuudenhallintaan?

Tutkimuksen alaongelmiksi voidaan määritellä seuraavat kysymykset:

Mitä hyötyä CRM-järjestelmästä on yritykselle?

Miksi CRM-projektit epäonnistuvat?

Mitä CRM-järjestelmän käyttöönotto edellyttää, jotta yrityksen asiakkuudenhallintaan liittyvät tavoitteet täyttyvät?

Opinnäytetyön teoriaosuudessa pyritään vastaamaan tutkimusongelman kysymyksiin. Teoriaosuus lähtee asiakkuudenhallinnan määrittelemisestä ja taustoista.

Empiirisen osuuden tavoitteena on luoda käyttöopas Stala Oy:n myyntitiimin käytettäväksi, jotta CRM-järjestelmän tehokas ja yhtenäinen käyttöönotto saataisiin varmistettua ja näin yrityksen asiakkuudenhallintaa parannettua. Käyttöopas on rakennettu tekijän omien kokemusten ja yrityksen toiveiden mukaisesti.

2 ASIAKKUUDENHALLINTA ELI CRM

Taloudellinen kasvu ja kysynnän muutos on muuttanut yritysten markkinointiajattelua paljon viime vuosikymmeninä. Markkinointiajattelu on kehittynyt tuotelähtöisestä asiakaslähtöiseksi, jota voidaan pitää asiakkuudenhallinnan eli CRM:n lähtökohtana. Tässä luvussa tutkitaan asiakkuudenhallinnan merkitystä, taustoja ja markkinointiajattelun kehittymistä.

2.1 CRM käsitteenä

Customer relationship management eli CRM on esiintynyt käsitteenä 1990-luvun alusta asti. CRM-termin toimialuetta on yritetty määritellä ajan myötä, mutta sen määritelmästä ei ole päästy yksimielisyyteen. Buttle:n (2009) mukaan CRM tarkoittaa ainakin seuraavia asioita:

- *Käsite toimintatavoille ja tietojärjestelmille, joilla organisaatio järjestelmällisesti hallitsee asiakkuuksiaan.*
- *Prosessi, jolla hallitaan kaikkia asiakaskohtaamisia (esim. markkinointi, myynti, asiakaspalvelu).*
- *Lähestymistapa asiakkaiden tunnistamiseen, hankkimiseen ja niistä kiinni pitämiseen.*
- *Liiketoiminnan tietojärjestelmä, jonka avulla suunnitellaan, aikataulutetaan ja johdetaan markkinointi-, myynti- ja asiakaspalvelutoimintaa.*
- *Liiketoimintastrategia, jolla maksimoidaan asiakkaiden kannattavuus, tuotot ja tyytyväisyys.*
(Oksanen 2010, 22.)

Buttlen (2009, 3-4) mukaan CRM-termiä käytetään usein eri tieteenaloilla eri merkityksessä, ja tarkoitusta voidaan avata lajittelemalla CRM neljään eri tyyppiin: strateginen, toiminnallinen, analyttinen ja kumppanuus-CRM.

Strateginen CRM keskittyy asiakaskeskeisen liiketoimintakulttuurin kehittämiseen. Asiakassuhteet pyritään säilyttämään tuottamalla kilpailijoita korkeampaa lisäarvoa. Asiakaskeskeisessä liiketoiminnassa resurssien käyttö painottuu asiakasarvon parantamiseen. Tyytyväinen asiakas muodostuu kulttuurin tavoitteelluksi arvoksi ja työntekijöitä kannustetaan palkitsemisjärjestelmän avulla luomaan lisäpalveluita asiakkaille. (Buttle 2009, 4-5.)

Toiminnallinen CRM pyrkii kehittämään asiakkuudenhallinnan toiminta- ja tukiprosesseja. CRM-järjestelmät mahdollistavat markkinointi-, myynti- ja palvelutoimintojen automatisoinnin ja integraation. Järjestelmien ansiosta voidaan hallita asiakassuhteita, arvioida myyntiprosessia, kehittää kommunikaatiota sekä parantaa asiakaspalveluita ja asiakastyytyvää asiakastytyvää. (Buttle 2009, 6-9.)

Analyttinen CRM perustuu asiakkaaseen liittyvän informaation keräämiseen. Tietoa asiakkaista kerätään niin organisaation sisältä kuin ulkopuoleltakin eri lähteistä. Tiedon analysoinnin avulla voidaan vastata esimerkiksi kysymyksiin mitkä ovat arvokkaimpia asiakkaitamme, ketkä uhataan menettää kilpailijoille ja kuka asiakkaista tarttuu todennäköisimmin tiettyyn tarjoukseen. (Buttle 2009, 9-10.)

Kumppanisuhteiden hallintaan liittyvät ratkaisut, jotka tunnetaan myös nimikkeellä Partner Relationship Management eli PRM, voivat Oksasen (2010, 24) mukaan olla strategisista, toiminnallisista tai analyttisistä. Kumppanuus-CRM ei liity ainoastaan kumppanuussuhteisiin, vaan se kattaa myös loppuasiakkaat, jolloin hallitaan koko ketju toimittajista loppuasiakkaisiin. Buttlen (2009, 11) mukaan kumppanuus-CRM yhdenmukaistaa erillisten organisaatioiden pyrkimyksen tarjota parempaa palvelukykyä loppuasiakkaille, koska arvokas tieto kulkeutuu toimitusketjun eri osiin.

2.2 Markkinointiajattelun kehityskaari

Jotta voidaan ymmärtää asiakkuudenhallinnan kehittymistä, on tutkittava markkinointiajattelun kehityskaarta, joka on johtanut tuotanto- ja myyntisuuntaisesta ajattelusta suhteajatteluun luoden periaatteet CRM:lle. Tässä kappaleessa tehdään lyhyt katsaus markkinointiajattelun historiaan, joka johtaa termin CRM syntyyn.

Asiakkuudet voidaan nähdä Mäntynevan (2000, 7, 9-10) mukaan yhtenä yrityksen resursseista. On kannattavaa, että yritykset kohdistavat toimintaansa yhä asiakaslähtöisempään suuntaan, joka tarkoittaa asiakkaiden tarpeiden tunnistamista ja täyttämistä. Asiakaspalvelun ja tuotteiden muokkaus asiakastarvetta vastaaviksi olisi tärkeää toteuttaa aiheuttamatta lisäkustannuksia asiakkaille.

Markkinointiajattelun kehittämisessä on käyty läpi erilaisia vaiheita, joissa markkinoita tarkasteltiin erilaisista näkökulmista. Tuotantosuuntaisen ajattelutapa val-

litsi aina 1900-luvun alkupuolelta 1950-luvun lopulle. Ajattelutavan mukaan kaikki yrityksen tuotteet olivat kysyttyjä, ja kaikki mitä saatiin tuotettua, myytiin. 1950-luvun lopulla tuotteet eivät käyneet kaupaksi enää itsestään, joten oli pakko miettiä uusia keinoja myynnin edistämiseksi. Yritykset palkkasivat myynti- ja markkinointihenkilöstöä ja siirryttiin myyntisuuntaisen ajattelun ajanjaksolle, joka vallitsi monissa yrityksissä 1950-luvun lopulta pitkälle 1960-luvulle. Pelkät myynnilliset ponnistelut eivät kuitenkaan riittäneet, ja asiakkaiden tarpeet nousivat pinnalle muodostaen kysyntäsuuntaisen markkinointiajattelun. Kysyntäsuuntaisessa markkinoinnissa tutkittiin mahdollisten asiakkaiden tarpeita ja toiveita, ja tulosten mukaan tuotteita sekä palveluja parannettiin. Asiakaskeskeisessä ajattelussa asiakkaiden tarpeisiin syvennettiin, ja tavoiteltiin tilaa, jossa tunnetaan asiakkaat kilpailijaa paremmin. (Bergström & Leppänen 2009, 12—15.)

Tuotteen merkitys yrityksen menestystekijänä on heikentynyt. Tarjonnan ylittäessä kysynnän, asiakkaat ovat saaneet valtaa sähköisten työkalujen ja kanavien kautta. Yrityksen toimintaan vaikuttavan ympäristön muuttuminen vaatii entistä enemmän ulkoisen tiedon kattavampaa huomioimista ja yhdistämistä sisäisen tiedon kanssa. Muutosten tuomat mahdollisuudet on kyettävä yhdistämään yrityksen omaan liiketoimintaan ja sen ohjaamiseen. Asiakastietoa löytyy myös organisaation taloushallinnosta. Asiakas on aina ollut laskun lähettämisen kohde, sen maksaja tai maksamatta jättäjä. Aikana, jolloin yritykset eivät vielä investoineet asiakkuudenhallintajärjestelmiin, taloushallinto toimi ainoana yksikkönä organisaatiossa joka pystyi antamaan arvokasta tietoa asiakkuuksien tilasta esimerkiksi lajittelemalla niitä liikevaihdon suuruuden mukaan. Johdon ja myynnin asiakastieto perustui siis taloushallinnon tuottamiin raportteihin ennen asiakassuhdemarkkinoinnin kehittymistä tuotantosuuntaisen markkinointiajattelun aikana. Myöhemmin ymmärrettiin tuottojen tulevan asiakkailta ja asiakkuuden merkitys ohitti tuotteen merkityksen taloudellisena suureena. (Hellman & Värilä 2009, 19–20, 68.)

Paynen (2006, 7) mukaan 1900-luvun lopulla vaihdannallinen lähestymistapa markkinointiin jossa tuotetta, hintaa ja esittelyä säätelemällä saataisiin kysyntää, ei enää toiminut asiakkaiden ja markkinoiden kehittymisen vuoksi. Asiakkailla oli enemmän valinnanvaraa, kilpailu ja mainonta kiristyivät uusien kanavien kautta eikä kasvua enää tapahtunut perinteisillä keinoilla.

Talous- ja tuotetieto eivät ole kuitenkaan kokonaan menettäneet merkitystään kilpailukeinoina. Asiakastiedon jalostuminen on laajentanut niiden merkitystä ja hyödynnettävyyttä. Johdon näkökulmasta suurin haaste on talous-, tuote- ja asiakastiedon integroitu käyttö asiakasnäkökulmasta. Onnistumisen edellytyksenä on johdon, sekä koko organisaation ajattelutavan muutos asiakaslähtöisemmäksi. (Hellman & Värilä 2009, 27.)

2.2.1 Asiakkuuden arvo organisaatiolle

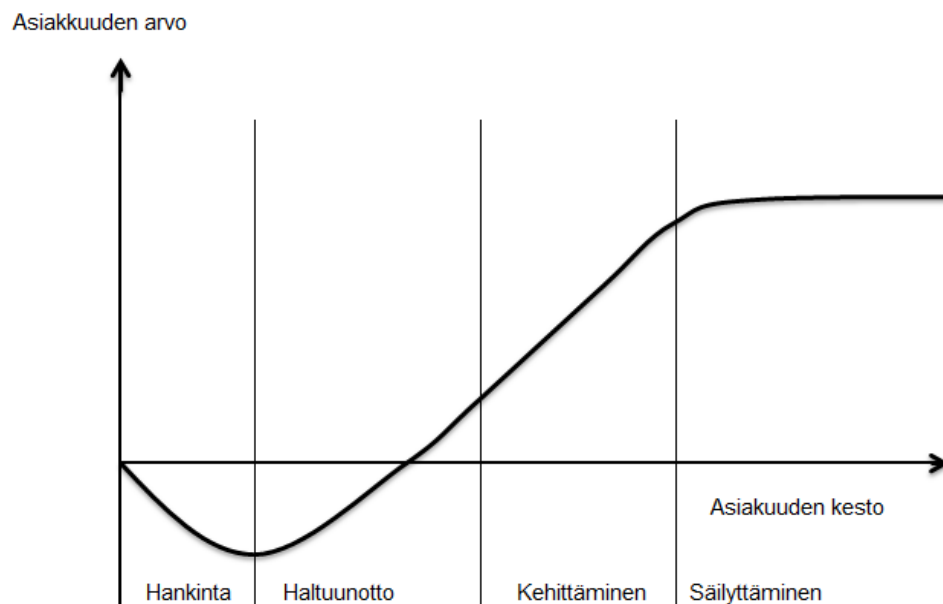
Markkinoinnin keskeisenä tavoitteena on luoda asiakkaalle hyödyllistä lisäarvoa asiakaskannattavuus säilyttäen ja pyrkiä lisäämään asiakkaiden aikomusta ostaa omalta yritykseltä kilpailevan toimittajan sijasta. Asiakkuudenhallinta korostaa yrityksen aktiivista päätöksentekoa niiden asiakkuuksien osalta, joihin se haluaa jatkossa panostaa. Asiakkuudenhallinnan etuina ovat tieto ja ymmärrys siitä, miksi asiakkaat ostavat. Toisaalta asiakkuudenhallinta lisää myynnin ja markkinoinnin tehokkuutta ja vaikuttavuutta, jotka vahvistavat kokonaiskannattavuutta. Tämä tapahtuu vain määrätietoisella asiakaslähtöisten toimintamallien ja prosessien kehittämällä. Asiakkuudenhallinnan luoma mitattavuuden lisääminen antaa mahdollisuuden testata ja kehittää yhä uusia, parempia menettelytapoja markkinoinnin kilpailukeinojen yhdistelmän muodostamiseksi. Asiakkaiden ostokäyttäytymisen tunnistamisen pohjalta on mahdollista tehdä tarkempaa segmentointia, ja asiakaskannattavuutta voidaan lisätä asiakkuuden elinkaaren eri vaiheissa kehittämällä myynnin ja markkinoinnin toimintamalleja. (Mäntyneva 2000, 7, 11–13.)

Paynen (2006, 9) mukaan asiakassuhdemarkkinoinnin peruseriaatteena on maksimoida asiakkaan tuoma arvo ja asiakassuhteen kesto. Tuottavan ja pitkäikäisen asiakassuhteen periaate luo organisaatioon toimintamallin, jossa se keskittää strategiansa tuottavimpiin potentiaaliin asiakkaisiin. Lojaalit asiakkaat tuottavat yritykselle toistuvasti tuloja, jonka lisäksi ne toimivat myös puolestapuhujina hankkien lisää asiakkaita.

Taloushallinnollisesta näkökulmasta asiakkaan taloudellisen analyysin merkitys on kasvanut, mikä on luonut taloushallinnolle haasteen ja mahdollisuuden hyödyntää asiakastietoa omassa toimintakentässään; asiakasriskien arviointi, asiakkaalle tarjottujen palveluiden kehittäminen ja oman liiketoiminnan kehittäminen.

Asiakkaan taloudellisen merkityksen kasvun myötä myös tarve raportoida ja tuottaa tietoa organisaation johdolle korostuu taloushallinnon osalta. (Hellman & Värilä 2009, 68–69.)

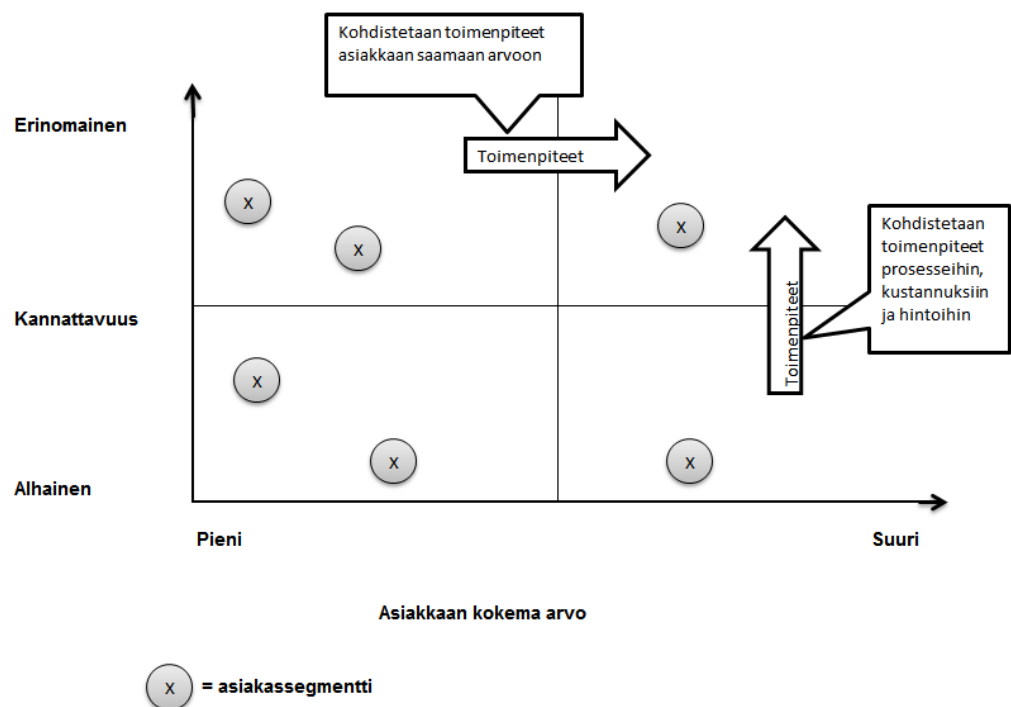
Mäntyneva (2000, 16) jakaa asiakkuuksien elinkaaren neljään vaiheeseen: asiakkuuden hankintaan, haltuunottoon, kasvattamiseen ja säilyttämiseen. Asiakkuudet ovat usein alkuvaiheessa kannattamattomia ja vasta keston tuoma lisävolyyymi tekee asiakkuudesta kannattavan. Asiakastietojen arvioinnin yhtenä tavoitteena onkin tunnistaa mahdollisimman nopeasti asiakkuudet, jotka eivät muutu kannattaviksi ajan kuluessa.



KUVIO 1. Asiakkuuden vaiheet elinkaarella (Mäntyneva 2000, 17)

Asiakasarvon lisäämisprosessin perustana on huolellinen asiakassegmentointi. Yrityksen tulisi kehittää toimintatapa, joka maksimoi tuottavimman asiakassegmentin arvon. Pareton 80–20 lain mukaan 80 prosenttia yrityksen kokonaismyynnistä tulee 20 prosentilta sen uskollisista asiakkaista. Nämä 20 prosenttia myös todennäköisesti kattavat 80 prosenttia kuluista, joita koko asiakkuudenhallinta aiheuttaa. Asiakkuuksien arvo vaihtelee hyvin laajalti, joten on tärkeää pystyä luokittelemaan, mihin segmenttiin asiakas kuuluu. Yksi CRM:n perustavoitteista on luoda läheiset asiakassuhteet potentiaalisesti tuottavimpien asiakkaiden kanssa. (Payne 2006, 137.)

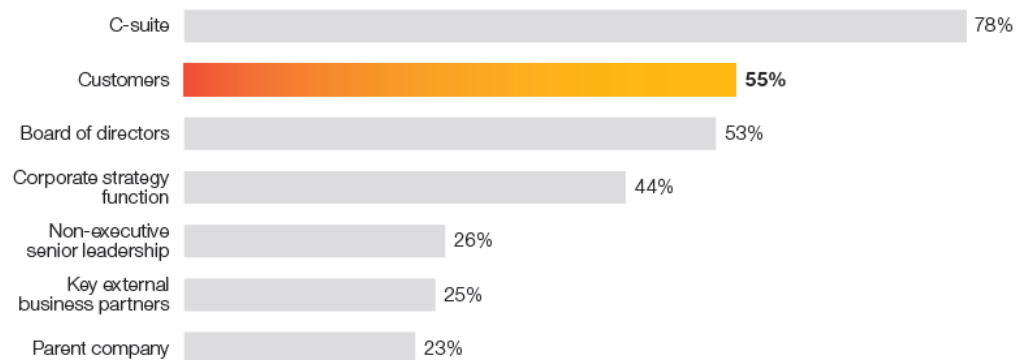
Asiakasluokittelun lisäksi strategian tehokkuuden saavuttaminen vaatii voimavarojen kohdentamista, mikä edellyttää markkinapotentiaalin, asiakkaiden ja toimialalogiikan ymmärtämistä. Jäsennetty strategia auttaa kohdentamaan liiketoiminnan kehittämisen panokset oikeaan asiaan. Kuviossa 2 asiakkaat on segmentoitu kahdella segmentointiperiaatteella, jotka ovat asiakkaan kannattavuus sekä asiakkaalle tarjottu lisäarvo. Segmentointikriteerit on valittu syvällisen analyysin tuloksena asiakkaiden tarpeista, kilpailutilanteesta ja asiakkaan kokemasta arvosta. On tärkeää muistaa, että strategisen tehokkuuden edellytys on asiakkaiden segmentointi ja tunnistaminen, jotta oikeat toimenpiteet kyetään suunnittelemaan ja toteuttamaan oikeille asiakkaille. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 28–30.)



KUVIO 2. Asiakashallinnan segmentointi auttaa keskittämään kehityspanokset oikeaan asiaan eri asiakassegmenteissä (Ala-Mutka & Talvela 2004, 29)

IBM Institute for Business Value (2013) julkaisi tutkimuksen, jossa haastateltiin kasvokkain 4183 yritysjohtajaa. Tutkimukseen osallistui toimitusjohtajia, markkinointijohtajia, henkilöstöjohtajia, talousjohtajia, tietohallintojohtajia sekä toimitusketjusta vastaavia johtajia. Toimitusjohtajista jopa 55 prosenttia oli sitä mieltä, että asiakkaalla on eniten vaikutusvaltaa yrityksen visioon ja liiketoimintastrategiaan. 43 prosenttia vastasi liittävänsä asiakkaan liiketoimintastrategian kehittämi-

seen jo nyt, ja 3-5 vuoden kuluttua jopa 60 prosenttia vastaajista. Tutkimuksen mukaan yritysjohtajat haluavat rakentaa yhä syvempiä ja tiiviimpiä asiakassuhteita tulevaisuudessa, joten asiakkuudenhallinnan rooli tulee olemaan entistä tärkeämpää yrityksen liiketoiminnalle. Kuviossa 3 on esitetty tutkimuksen tulokset. Kuvioista nähdään, että toimitusjohtajien mukaan vain C-suite eli yrityksen tärkeimmät johtajat menevät asiakkaiden edelle liiketoimintastrategian kehitykseen vaikuttavissa tekijöissä.



KUVIO 3. Liiketoimintastrategian päävaikuttajat (IBM Institute for Business Value 2013)

2.2.2 Muutokset luomat haasteet

Markkinointiajattelun kehityskaarta tarkastellessa voidaan todeta, että tuotekeskeisessä ajattelussa tuotteet ovat olleet yrityksen liiketoiminnan kohteita. Yritykset ovat siis pyrkineet kasvattamaan omaa pääomaansa tuotteista saatavien tuottojen avulla. Kilpailuetuina on pidetty esimerkiksi tehokkaita tuotantolaitoksia, tutkimus- ja tuotekehitysoaamista, hintakilpailukykyä, vahvaa brändiä sekä kustannustehokasta jakelua ja logistiikkaa. Asiakkaat ovat olleet kuin saavi, josta tarpeen mukaan on ammennettu varallisuutta yritykselle. Kasvanut kilpailu on muuttanut tilannetta suuntaan, jossa painopiste on siirtynyt tuotteista asiakkaisiin. Nykyjohtajien on ollut vaikea mieltää asiakkaita yhtenä yrityksen pääomasta. Tuotetta on pidetty yhä kaikista tärkeimpänä tekijänä, jolla yritys näkyy markkinoilla. Tuotteen investointi mielletään pysyvänä varana, kun taas asiakkaisiin panostaminen on kulupohjaista eikä kasvata yrityksen arvoa. Tuotekeskeiseen toimintatapaan tottunut johto kokee asiakaspääoman johtamiseen liittyvät asiat vaikeiksi,

koska koko yrityksen johtamisjärjestelmä, prosessit, rakenteet, osaaminen, johtamisvälineet ja mittarit on rakennettu tuotteiden myyntiä varten. Ylimmän johdon on vaikea luottaa, että asiakkaisiin vaikuttaminen auttaisi saavuttamaan yrityksen tavoitteet samalla korottaen yrityksen arvoa kasvattamalla asiakaspääomaa. Ylin johto on usein myös heikommassa asemassa asiakastiedon ymmärtäjänä kuin etulinjassa oleva henkilöstö. Yhtenä johdon suurimmista haasteista on tuote- ja asiakaslähtöisen näkökulman looginen yhdistäminen. (Hellman & Värilä 2009, 169–172.)

Ala-Mutkan & Talvelan (2004, 187–191) mukaan muutoksessa kyse on uusien toimintatapojen omaksumisesta vanhojen tilalle. Muutos tapahtuu usein hitaasti ja henkilöstön vastarinta kuuluu muutoksen luonnollisiin vaiheisiin. Mitä pidempään organisaatio on toiminut tietyllä tavalla, sitä suurempi muutosvastarinta on ja sitä kauemmin muutosprosessi kestää. Johdon tulisi ymmärtää muutoksen vaatimien resurssien, sitoutumisen, johdonmukaisuuden ja jatkuvuuden tarve. Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin edellyttämä muutostarve on usein laaja, sillä se vaikuttaa toimintatapoihin, vastuuseen, mittareihin, kannusteisiin ja organisaatorakenteeseen. Muutos edellyttää sekä ihmisten että asioiden johtamista. Hyvänä lähtökohdiana muutoksen johtamiselle on perustelut sille miksi muutosta tarvitaan. Ulkoisten sidosryhmien ja asiakkaiden mielipiteiden kuuntelu on tärkeää, jotta organisaation muutostarpeita voidaan hahmottaa paremmin. Liiketoimintamallin kehittäminen ei ole nopea konseptinkehittämisharjoitus, vaan pitkä muutosprosessi, jossa uusi toimintatapa juurrutetaan organisaatioon. Henkilöstön on helpompi hyväksyä muutos mikäli he pääsevät osallistumaan ja vaikuttamaan prosessiin. Osallistumisen kautta saadaan organisaation eri tasoilla toimivia henkilöitä puhumaan muutokseen puolesta ja vaikuttamaan kriittisiin ryhmiin. Suunnitelman nopealla käytännön testaamisella yksilöt saadaan viestimään omista kokemuksistaan ja positiivisista tuloksista. Kehitykseen osallistuminen ja oman työn kautta oppiminen vaikuttaa myös muutoksen jatkuvuuteen. Ihmisillä on taipumus palata vanhaan toimintatapaan, mikäli muutosta ei jatkuvasti viedä eteenpäin. Kuviossa 4 tarkastellaan laajan muutoksen onnistumisen edellytyksiä.

Miten laaja muutos onnistuu

Laajassa muutoksessa onnistumisen edellytyksiä ovat:

1. selkeät tavoitteet ja ohjaus
2. osallistuminen
3. muutoksen jatkuvuus (tunne, että tämä ei heti lopu...)
4. iterointi: suunnittelu ja testaus käytännössä
5. ensin kokonaisuuden hahmottaminen ja sitten kokonaisuuden jakaminen hallittaviin osiin
6. kehityskasheiden priorisointi
7. ideoiden testaaminen heti käytännössä ilman tarkkaa suunnittelua
8. kokemusten jakaminen
9. sitoutuminen
10. nopeiden voittojen hankkiminen heti kehittämisen alkuvaiheessa nostamaan motivaatiota
11. strategisten kehityskohteiden saaminen nopeasti suunnitelmista käytäntöön.

KUVIO 4. Miten laaja muutos onnistuu (Ala-Mutka & Talvela 2004, 191)

3 CRM-JÄRJESTELMÄT ORGANISAATIOSSA

Tässä luvussa tutkitaan CRM-järjestelmien roolia asiakkuudenhallinnan työkaluna. Luvun alussa tutustutaan CRM-järjestelmiin ja niiden alkuperään sekä tutkitaan yritysten CRM-projekteja. CRM-projektit ovat olleet pinnalla niiden epäonnistumisien myötä, joten tutkimukseen liittyy myös käyttöönottoon ja suunnitteluun liittyvien haasteiden selvitys sekä menestystekijät.

3.1 CRM-järjestelmien alkuperä

CRM-järjestelmät ovat kehittyneet vuosikymmeniä sitten käytössä olleista eri tietojärjestelmistä, joista ensimmäisiä olivat mm. yritysten puhelinkeskukset ja varhaiset asiakasrekisterit 1970-luvulla. 1980-luvun lopulla monet yritykset jotka pitivät rekisteriä asiakkaistaan, kuten pankit ja vakuutusyhtiöt, alkoivat nähdä ne markkinointitiedon lähteenä ja asiakastiedon kerääminen alkoi organisaatioiden eri asiakaskanavissa. Kilpailun kovenemisen myötä tavoitteeksi muodostui monikanavainen CRM järjestelmä, jonka avulla asiakastietoa kerättäisiin jokaisesta asiakaskanavasta yhteen paikkaan. Ymmärrettiin, että asiakkaat eivät välitä yrityksen eri osastoista tai järjestelmistä, vaan odottavat jatkuvaa ja johdonmukaista vuorovaikutusta yrityksen kanssa. (Buttle 2009, 365–366.)

Varsinaiset CRM-järjestelmät esiintyivät ensimmäisen kerran 1980-luvun loppupuolella. Järjestelmän tarjoajia olivat mm. Clarify, Onyx Software, Oracle, Vantive ja Siebel Systems. Kyseiset järjestelmät tarjosivat ratkaisuja, jotka korostivat myynnin sisäisten prosessien automatisointia ja yhdenmukaistamista liittyen asiakkaiden hankintaan, palvelemiseen ja säilyttämiseen. Tämänkaltaisia prosesseja olivat esimerkiksi liidien haltuun ottaminen sekä komentosarjojen luominen, jotka paransivat myyntipalvelun työntekijöiden palvelukykyä. Nämä prosessit palvelivat hyvin yritysten tarpeita, mutta niitä oli todella kallis ja vaikea pitää yllä. 1990-luvun puolivälissä Internetin nousu muutti CRM-markkinat ja sitä myöten koko asiakkuudenhallintaan liittyvät vaatimukset kaiken kokoisille yrityksille. Uusien CRM-järjestelmien avulla olemassa olevat ja potentiaaliset asiakkaat pystyivät nyt kommunikoidaan yrityksen kanssa. Internetin tuoman mullistuksen ja CRM-järjestelmien suuren kysynnän aikana suurimmat ohjelmistovalmistajat, kuten SAP ja Microsoft, esittelivät omat CRM-järjestelmänsä vuosituhannen vaiheessa.

(Xu, Yen, Lin & Chou 2002, 444–445.) Gartner:in (2013) tekemän analyysin mukaan vuonna 2012 CRM-järjestelmien maailmanlaajuinen liikevaihto yhteensä oli 18 miljardia dollaria, joka tarkoittaa jopa 12,5 prosentin kasvua vuoden 2011 16 miljardista dollarista.

3.2 CRM-järjestelmä osana organisaatiota

Perinteisesti asiakastietoja on tallennettu eri järjestelmiin eri puolille organisaatiota. Järjestelmät on suunniteltu tukemaan vain tiettyjä liiketoimintaprosesseja, joten yrityksillä on ollut vaikeuksia saada luotettavia tietoja yksittäisestä asiakkaasta. Asiakassuhteiden korostamisen myötä tietojen tallentaminen eri järjestelmiin ei ole enää kannattavaa. CRM-prosessien määrittäminen ja yhtenäisen tekniikan toteuttamisen avulla asiakaskokemuksista voidaan tehdä saumattomia kaikissa organisaation kanavissa. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 137–140.) CRM-järjestelmän tarkoitus on kerätä, tallentaa, säilyttää ja jakaa asiakastietoa koko organisaatiossa. Tehokas tiedonhallinta on ratkaisevassa osassa CRM-järjestelmissä. Tieto on elintärkeää tuotekehityksen, palveluinnovaation, keskittelyn asiakasnäkökulman ja asiakkaan elinkaaren arvon laskemisen kannalta. (Chen & Popovich 2003, 672–673, 677.)

Markkinatilanteessa, jossa yrityksen myynti tapahtuu jälleenmyyjien kautta eikä suoraa kontaktia loppuasiakkaaseen ole, CRM-järjestelmän avulla voidaan luoda toimittajan ja välittäjän välinen räätälöity asiakasprofiili, joka on avuksi molempien asiakassuhdestrategiassa. Tämä edellyttää toimittajan ja välittäjän välistä luottamusta jakaa asiakastietoja molempien osapuolien välillä. CRM-järjestelmien päätehtävä koostuu asiakaskontaktointiprosessiin liittyvien aktiviteettien tukemisesta ja suorittamisesta, joita ovat esimerkiksi tilausten käsittely, laskutus, maksaminen ja palveleminen. Asiakastiedot koostuvat kontakteista ja niistä syntyvistä toiminnoista. (Peelen 2005, 365–366.) Oksasen (2010, 148) mukaan asiakastieto ei rajaudu vain asiakkaisiin, vaan myös toimittajien, kumppaneiden, kilpailijoiden ja muiden sidosryhmien tiedot kaipaavat tiedonhallintaa. Asiakastieto ei myöskään rajaudu pelkästään kontaktitietoihin, vaan usein merkittävämpiä tietoja käsittelyn kannalta ovat historia- ja segmentointitiedot, joiden pohjalta asiakkuuden kuva muodostuu.

CRM:ää voidaan pitää ERP-toiminnanohjausjärjestelmien loogisena jatkeena niiden välisten yhtäläisyyksien vuoksi. Molemmat järjestelmistä koskevat koko organisaatiota ja vaativat prosessien sekä sovelluksien kehittämistä. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 140.) Myös Chen ja Popovich (2003, 679) pitävät ERP-toiminnanohjausjärjestelmiä CRM:n edellytyksinä. ERP-järjestelmissä on vahva perusta ja tiukasti integroitu back-office – toiminnallisuus, ja CRM-järjestelmässä nämä back-office – toiminnot pyritään yhdistämään front-office – toimintoihin, jotta asiakassuhteita pystytään ylläpitämään ja kehittämään.

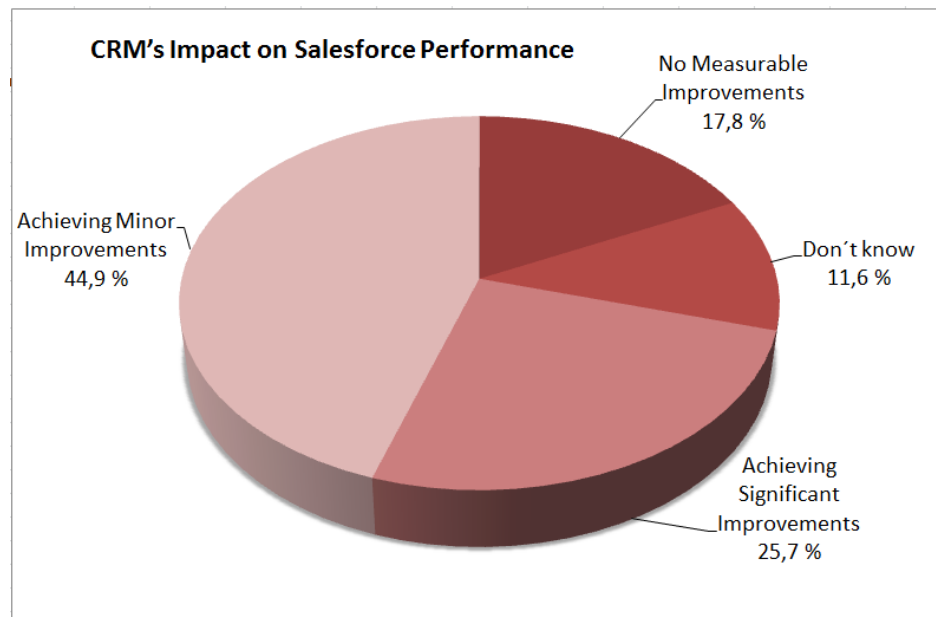
3.3 CRM-järjestelmän käyttöönotto

CRM-järjestelmän käyttöönotto on usein koko projektin kriittisimpiä vaiheita, joten seuraavissa alaluvuissa tutustutaan siihen liittyviin menestystekijöihin ja haasteisiin. Käyttöönotto on ajankohtainen vaihe myös kohdeyrityksen CRM-projektin kannalta, ja rakennettu käyttöopas liittyykin olennaisesti kohdeyrityksen järjestelmän käyttöönottoon. CRM:n käyttöönotto mielletään usein pelkän CRM-järjestelmän käyttöönotoksi, vaikka siihen liittyy myös koko CRM:n mukanaan tuoman muutoksen läpivienti. Seuraavissa alaluvuissa puhutaan järjestelmän käyttöönoton lisäksi myös CRM-muutosprosessin läpiviennistä.

CRM-järjestelmän käyttöönotosta käytetään monia ilmaisuja, kuten jalkautus, levitys ja rollout. Kaikki nämä ilmaisut viittaavat käyttöönottoprojektin siihen vaiheeseen, jossa järjestelmä on läpäissyt hyväksytysti kaikki testaukset ja se otetaan käyttöön organisaatiossa. (Oksanen 2010, 253.)

3.3.1 CRM:n käyttöönottoon liittyvät haasteet

CSO Insights julkaisi vuonna 2003 tutkimuksen, johon osallistui 1337 CRM-järjestelmän käyttöönottanutta yritystä. Vain 25,7 prosenttia tutkimukseen osallistuneista yrityksistä raportoivat CRM-järjestelmän vaikuttaneen merkittävästi myyntihenkilöstön suorituskykyyn. Kuviossa 5 esitellään tutkimuksen tuloksia. (Dickie 2003, 59.)



KUVIO 5. CRM-järjestelmän vaikutus myyntihenkilöstön suorituskyykyyn (Dickie 2003, 59.)

Kuviosta voidaan nähdä epäonnistuneiden CRM-projektien valtava määrä. 44,9 prosenttia yrityksistä, jotka vastasivat saaneensa pieniä hyötyjä järjestelmän käytöstä pitävät CRM-järjestelmiä yliarvostettuina. Monen vastaajan mielestä pienilläkin hyödyillä on merkitystä, mutta odotukset olivat olleet korkeammalla yrityksen investoidessa CRM-järjestelmään. 17,8 prosenttia vastanneista, jotka eivät saaneet mitattavia hyötyjä järjestelmästä, tunsivat projektinsa ”poltetuiksi”. Erään yrityksen mukaan vuosia kestäneen käyttöönotto ponnistelujen ja 20 miljoonan dollarin investoinnin jälkeen projekti oli viimein lopetettu, kun CRM:n käytön levinneisyys tippui alle 18 prosentin. Viimeiseksi jää 11,6 prosenttia vastanneista, jotka eivät osanneet arvioida CRM-järjestelmän vaikutuksia yrityksen toimintaan. Osa voidaan selittää sillä, että järjestelmien uutuuden takia on vaikeaa arvioida vielä niiden vaikutuksia. Suurimmalla osalla ei kuitenkaan ollut selkeää kuvaa siitä, miten yrityksen myynti oli toiminut alun perinkään, joten heillä ei ole mitään mihin verrata uutta suorituskyykyä. (Dickie 2003, 59.)

CRM-projektin aloittamispäätöstä tehdessä usein ilmenee, että termiin CRM liittyy paljon hämmennystä, koska sille ei ole määritelmää. Organisaatiot saattavat nähdä CRM:n vain teknologisesta näkökulmasta, joka voi johtaa CRM-projektin epäonnistumiseen. CRM-projektin tavoitteena saatetaan nähdä kapeakatseisesti

vain liiketoiminnan kannalta taktinen teknologinen ratkaisu. CRM:ää tulisi kuitenkin tarkastella strategisesta näkökulmasta, jossa CRM ei ole ainoastaan IT-ohjelmisto jonka tarkoitus on kasvattaa asiakastietokantaa, vaan kokonaisvaltaisen lähestymistapa asiakassuhteiden hoitoon, joka luo arvoa osakkeenomistajille. (Payne & Frow 2005, 167–168.)

CRM:n käyttöönoton perushaasteena on työntekijöiden ”koukuttaminen”. Työntekijät yleensä omaksuvat helposti CRM:n käytön, mutta toimivat siitä huolimatta vanhoilla tavoilla, joihin he ovat tottuneet. CRM-järjestelmä on käytössä, mutta alkuinnostuksen laannuttua sitä ei kuitenkaan käytetä. Käyttämättömyys liittyy työntekijän valintaan olla käyttämättä järjestelmää, ja tämä verhotaan yleensä kiireen tai muun selityksen taakse. Työntekijän rajallinen työpanos kohdistuu johonkin muuhun asiaan, ja CRM unohtuu. Usein työntekijät näkevät ja ymmärtävät vain lyhyen aikavälin vaikutuksen, joka CRM:n käyttämättömyydestä syntyy. Lyhyellä aikavälillä CRM:n puuttuminen vain hidastaa liiketoimintaa, ja asiat ovat yhä pääosin hoidettavissa. Myyntiedustajat jatkavat asiakaskäyntejään ja myyntipalvelu jatkaa asiakaspalvelua. Pitkällä aikavälillä käyttämättömyydestä syntyy kuitenkin vakavia ongelmia, kun aletaan kysellä keitä asiakkaat ovat, ja kuka heistä vastaa. (Oksanen 2010, 25–26.)

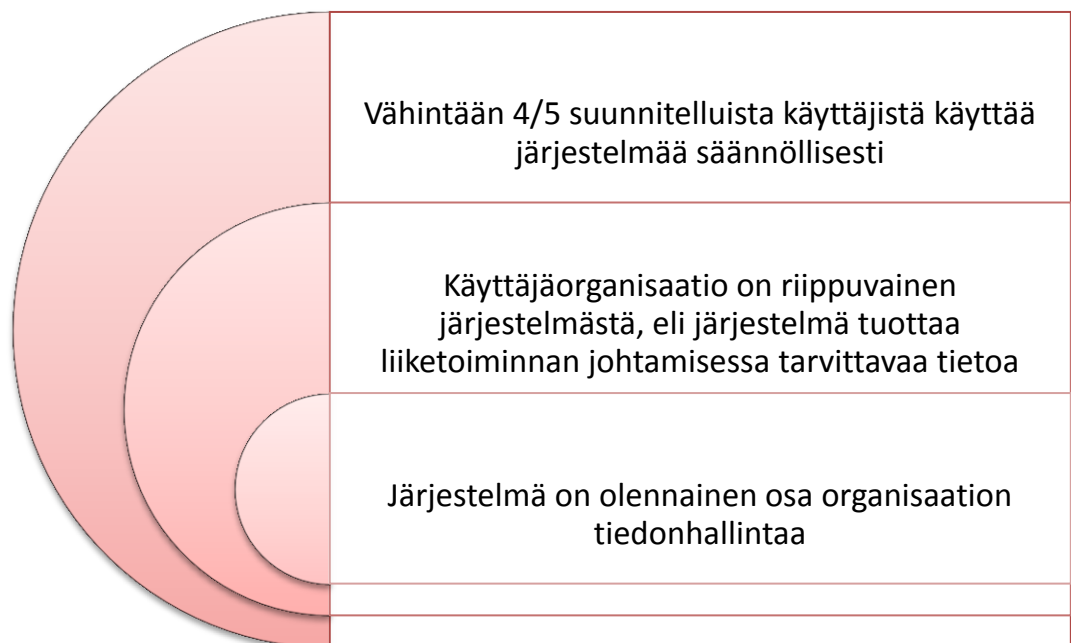
Vesa Tiirikaisen (2010, 85) mukaan myyjät voivat aluksi innostua uudesta CRM-järjestelmästä, ja tallentaa ahkerasti omiin asiakkaisiinsa liittyviä tietoja lisäkaupan toivossa. Harva myyjä tarvitsee kuitenkaan tietojärjestelmää, jotta muistaisi asiakkaan kanssa sovitut asiat. Vielä harvemmin myyjät lueskelevat huvikseen muiden myyjien CRM-järjestelmään kirjaamia asioita asiakkaista, jotka eivät kuulu heille. Henkilöstön vaihtuvuus luo ongelmia tämänkaltaisissa tilanteissa. Edellä mainittujen ongelmien lisäksi Tiirikainen kuvaa tekstissään myös toisentyyppisen ongelman joka liittyy CRM-järjestelmiin. Jos CRM-järjestelmä hankitaan vain yhden yksikön tiedonvälitykseen, se tulee todennäköisesti epäonnistumaan. Voidaankin kysyä, tarvitseeko pienen yksikön sisällä välittää tietoa, jos sen pääasiallinen vastaanottaja on välittäjä itse? (Oksanen 2010, 26–27.)

CRM-järjestelmän käyttöönottoonvaiheen kriittinen tekijä on harjoittelemineen. Kaikkien käyttäjien tulisi ymmärtää CRM-järjestelmän tuomat muutokset yrityksen IT- ja liiketoimintaprosesseissa. Suuret IT-projektit yrityksessä kaatuvat usein

”henkilöstöongelmiin”, koska ihmisillä on kognitiivisia rajoitteita älykkäiden ohjelmistojen ymmärtämisessä. Henkilöstö ei välttämättä ymmärrä saamaansa tukea liittyen ohjelmiston merkitykseen, vaan he luottavat aiempaan kokemukseensa ja omiin visioihinsa. Suuret tietomäärät ovat vaikeita käsitellä, ja monimutkaiset teoriat ovat turhauttavia. Henkilöstöllä on myös taipumuksena uskoa, että puhumalla toisille käyttäjille saa parempaa tukea, vaikka heidän tietomääränsä on rajoitettua. Tarkoin suunniteltu harjoitteluohjelma auttaa henkilöstöä ymmärtämään CRM-järjestelmän tavoitteen sekä sen hyödyn asiakaspalvelussa. (Bose 2002, 94).

3.3.2 CRM-järjestelmän onnistunut käyttöönotto

Oksasen (2010, 29) mukaan CRM-ratkaisun käyttöönottoa voidaan pitää onnistuneena, jos kahden vuoden päästä käyttöönotosta jokainen alla olevan kuvion kriteereistä toteutuu.



KUVIO 6. Onnistuneen CRM-järjestelmän kriteerit (Oksanen 2010, 29)

Ensimmäisen kriteerin eli järjestelmää säännöllisesti käyttävien käyttäjien lukumäärä on selkeästi mitattavissa. Toinen ja kolmas kriteeri tarkastelevat järjestelmää organisaation näkökulmasta. Niiden kohdalla voidaankin miettiä, mitä tapahtuisi, jos CRM otettaisiin pois käytöstä: aiheutuisiko siitä merkittäviä ongelmia

liiketoiminnalle? Etenkin kolmas kriteeri painottuu CRM:ään liittyvään tiedonhallinnalliseen näkökulmaan, jossa asiakkaat tunnetaan aidosti järjestelmän avulla. Todella suuri osa CRM-käyttöönotoista epäonnistuu, sillä vain harva organisaatio pystyy muuttamaan toimintakulttuuriaan ja juurruttamaan CRM-tyyppiset toimintatavat aidosti osaksi liiketoimintaansa. CRM:n käyttöönottoon liittyy paljon hajanaisia ja helposti huolimattomasti tehtyjä toteutuksia, kuten asiakasrekisterit, vajaat markkinointitietokannat sekä satunnaiset kontaktiraportit. Onnistuneet käyttöönotot tuntuvat syntyvän vain erinomaisen ja tuloksellisen johtamisen seurauksena. Määrätietoiset toimenpiteet ovatkin CRM-käytössä elintärkeitä, sillä asiakkuuksien aito haltuunotto ei ole mahdollista epäkunnossa olevilla järjestelmillä ja toimintatavoilla. (Oksanen 2010, 29–30.)

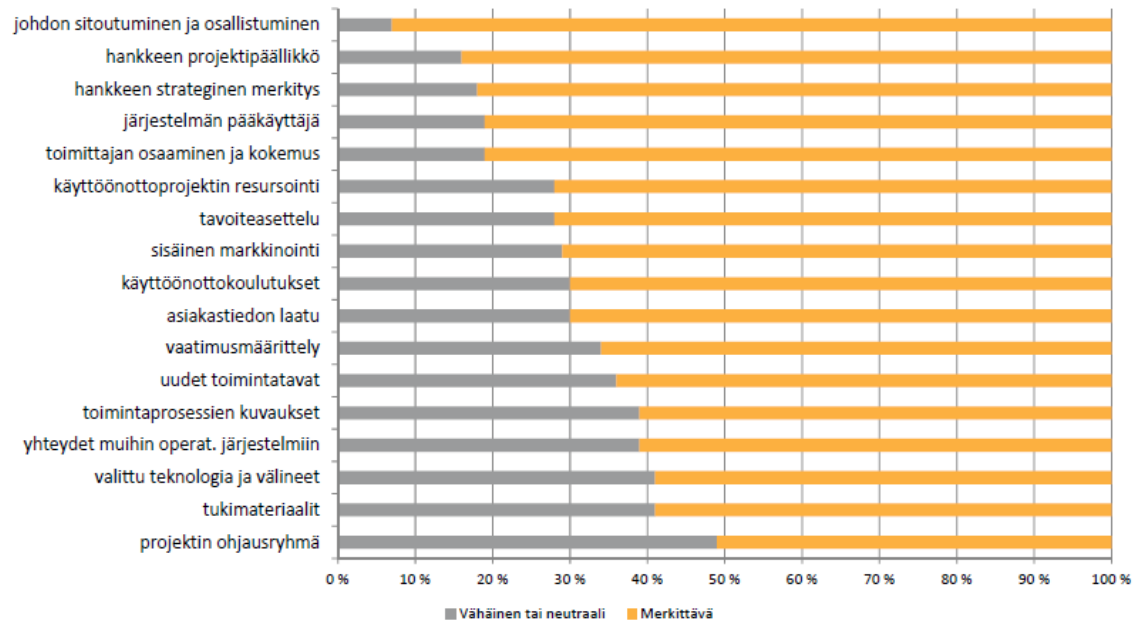
Onnistuneen CRM-järjestelmän käyttöönotto edellyttää, että yrityksen johto on tutkinut alan käytäntöjä ja organisaationsa mukautumisominaisuuksia CRM-järjestelmissä. Onnistuneen CRM-strategian käyttöönoton suunnittelu vaatii seuraavia toimintoja organisaatiolta:

- *Strateginen viitekehys: Organisaation tulee ymmärtää, miten CRM sopii osaksi yhtiön koko liiketoiminnan strategiaa.*
- *Ominaisuuksien arviointi: Arvioidaan yrityksen tämänhetkiset CRM valmiudet.*
- *Liiketoimintamallin kehittäminen: Organisaatiolla tulee olla hyvä syy valita CRM järjestelmä jonkin muun teknologisen ratkaisun sijasta.*
- *Käyttöönottosuunnitelman luominen: Organisaation tulee luoda suunnitelma, jossa määritellään selkeästi miten haluttu tavoite saavutetaan.*

(Nguyen, Sherif & Newby 2007, 113.)

Oksanen (2010) kertoo kirjassaan THO Consulting Oy:n tutkimuksesta syksyllä 2010, jossa selvitettiin suomalaisten yritysjohtajien mielipiteitä käyttöönottojen menestystekijöistä. Suurin merkitys käyttöönoton onnistumisen kannalta on tutkimuksen mukaan johdon sitoutuminen, jota 93 prosenttia vastaajista piti merkittävänä. Seuraavat neljä merkittävää tekijää tutkimuksen mukaan olivat hankkeen projektipäällikkö, strateginen merkitys, pääkäyttäjä ja toimittajan osaaminen. Nämä tekijät esiintyvät tutkimuksessa tasaväkinä tekijöinä vain kolmen prosenttiyksikön sisällä toisistaan. Projektin ohjausryhmää pidettiin vastaajien keskuu-

nessa vähiten merkittävänä käyttöönoton onnistumisen kannalta, joka kuvaa hyvin asennoitumista ohjausryhmätyöskentelyyn ja sen tuloksellisuuteen. Tutkimuksen tulokset ovat esitetty kuviossa 7. (Oksanen 2010, 48–49.)



KUVIO 7. CRM:n käyttöönottojen menestystekijöitä (Oksanen 2010, 48)

Dyché:n CRM-oppaassa (2002) viitataan Yancy Oshitan ja Jay Prasadin Daytonin yliopistossa vuonna 1999 tehtyyn Critical Success Factors in Planning, Implementing and Deploying CRM Technologies-tutkimukseen, jonka tuloksena havaittiin neljä CRM:n menestystekijää. 25 prosenttia tutkimukseen vastanneista henkilöistä piti CRM:n kykyä vaikuttaa yrityksen strategiaan tärkeimpänä tekijänä. Seuraavana 23 prosenttia vastanneista pitivät teknologian onnistunutta integrointia tärkeimpänä. Kolmanneksi tärkeimpänä tekijänä pidettiin tehostuneita strategisia kumppanuuksia, ja neljäntenä CRM:ään liittyvän teknologian omaksuminen. Dyché ei esittele tutkimuksen taustoja eikä johtopäätöksiä tarkasti, ja tutkimus on myös verrattain vanha, joten sen merkitys nykyajan CRM-tutkimukseen on vähäinen.

Dickie:n (2003, 60) mukaan yrityksen täytyy pystyä keräämään tietoa monista eri lähteistä, sekä organisaation sisä- että ulkopuolelta, jotta asiakkaasta voidaan luoda yhtenäinen ja kattava näkemys. Asiakastiedon täyttäminen ja ylläpitäminen on suurin haaste CRM-järjestelmän luotettavuuden kannalta. Mikäli käyttäjät menet-

tävät luottamuksensa CRM-järjestelmästä saataviin tietoihin, he lopettavat sen käyttämisen. Monissa CRM projekteissa tiedonhallinnan haasteesta on selvitty käyttämällä tiedonhallintaan erikoistunutta yritystä, joka on auttanut asiakastiedon järjeistämässä ja päivittämisessä.

4 CASE: CRM-JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖOPAS STALA OY:N MYYNNILLE

Tämän luvun aiheena on Microsoft Dynamics CRM 2011-järjestelmän käyttöopas kohdeyritys Stala Oy:n myyntitiimin käyttöön. Tutkimuksen empiirisen osan tavoitteena on parantaa asiakkuudenhallintaa kohdeyritys Stala Oy:ssä. Luvussa kerrotaan CRM-projektin sekä käyttöoppaan taustoista, tavoitteesta ja tekoprosessista. Luvussa esitellään myös opinnäytetyön kohdeyritys Stala Oy:tä, ja tutkitaan CRM-järjestelmän käyttöä yrityksessä.

4.1 Stala Oy:n esittely

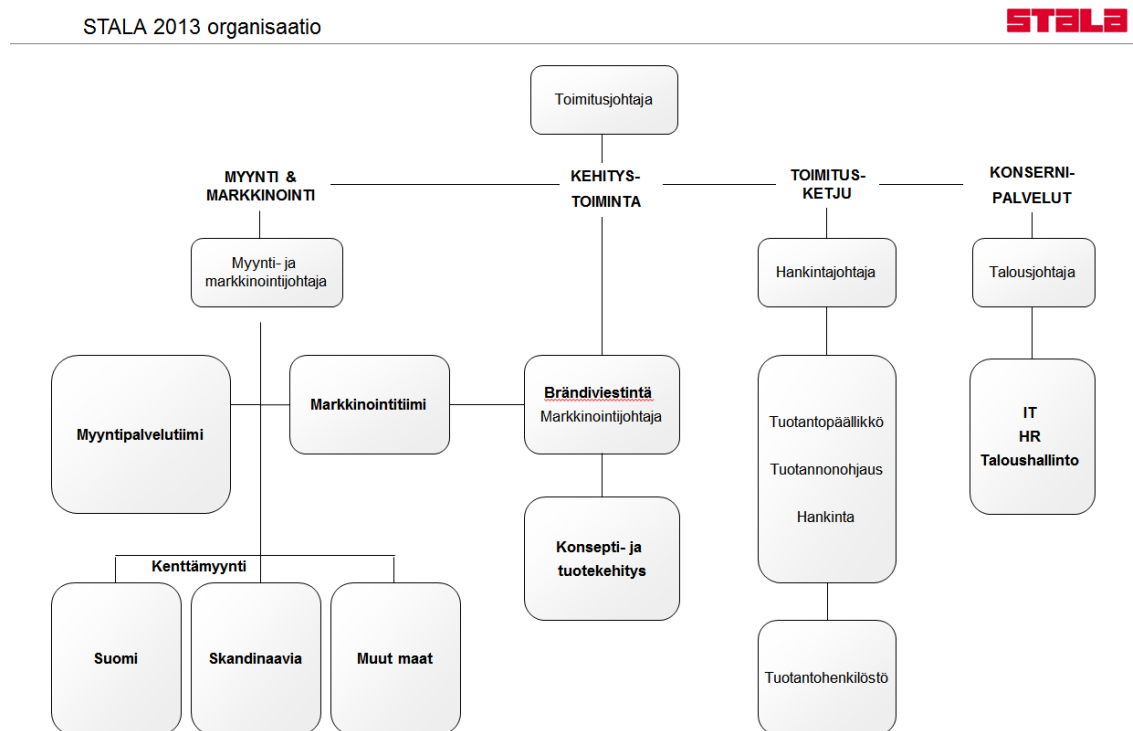
Vuonna 1972 lahtelainen Reino Rajamäki osti Upolta pesupöytävalmistuksen, ja Stainless Lahti eli Stala aloitti liiketoimintansa vuokratiloissa Vipusenkadulla. 1970-luvun kiihkeässä rakentamisaallossa Stalan toiminta alkoi kasvaa, ja kaksi vuotta perustamisesta alettiin valmistaa myös suurkeittiökalusteita ja teräsputkia. Stala tuli tunnetuksi ruostumattomasta teräksestään ja asiakasmitoitettavista, yksilöllisistä pesupöydistä. (Stala Oy 2013.)

Stalan nykyisen pääkonttorin ja tehtaan rakentaminen aloitettiin vuonna 1976 vanhojen tilojen käydessä ahtaiksi. Liikevaihto ylitti ensimmäisen kerran 100 miljoonan markan vuonna 1989. Menestyksen ja kasvun huumassa Stala alkoi tähdätä kansainvälisille markkinoille, ja vuonna 1989 putkituotanto aloitettiin myös Hollannin Moerdijkissa. Seuraavan kuuden vuoden aikana liikevaihto kaksinkertaistui yli 200 miljoonaan markkaan. (Stalatube Oy 2013.)

Uusi vuosituhat aloitettiin suurin muutoksin, kun 2000-luvun ensimmäisestä päivästä alkaen pesupöytä- ja putkituotanto jaettiin omiin tulosityksiköihinsä. Pesupöytävalmistus jatkoi nimen Stala Oy alla, ja putkea alkoi syntyä Stalatube-nimellä. 2000-luvun alussa toteutettiin myös sukupolvenvaihdos, kun Stala Oy:n toimitusjohtajana aloitti Tuija Rajamäki ja Stalatube Oy:n toimitusjohtajana Jukka Nummi. (Stalatube Oy 2013.)

Stala Oy:llä on Lahden tehtaan lisäksi myyntiyksikkö Ruotsissa, ja viennin osuus on yli 30 prosenttia Stala Oy:n 9,5 miljoonan euron liikevaihdosta. Stala Oy:n

palveluksessa työskentelee 60 henkilöä. Stala Oy:n organisaatio on esitetty kuviossa 8. (Stala Oy 2013.)



KUVIO 8. Stala organisaatiokaavio (Stala Oy 2013)

4.2 Stala Oy:n CRM projekti

Aloitin työharjoitteluni Stala Oy:n myyntipalvelutiimissä kesäkuussa 2012. Samaan aikaan Stala Oy:ssä oli tehty päätös CRM-projektin POC eli Proof Of Concept-vaiheen aloittamisesta. Projektin taustalla ajatuksena oli koota asiakkuudet yhteen järjestelmään, joka toimisi myynnin ja markkinoinnin ohjaus- ja raportointijärjestelmänä. Työharjoitteluni aikana sain osallistua CRM-järjestelmän suunnitteluun, jonka johdosta tuntui luontealta tehdä opinnäytetyöni aiheeseen liittyen.

Projekti oli tarkoitus aloittaa marraskuussa 2012 ja saattaa se hyväksytysti käyttöönotetuksi helmikuun 2013 loppuun mennessä. Projektin toimitti Stala Oy:lle Mepco Oy, ja ohjausryhmä koostui sekä Stala että Mepco Oy:n työntekijöistä. Projektimäärittelyssä tavoitteena oli määritellä Stala Oy:lle CRM-järjestelmä ominaisuuksineen, jotka tukevat Stala Oy:n myynnin ja markkinoinnin prosesseja sekä määritellä integraatio toiminnanohjausjärjestelmään. (Mepco Oy 2012.)

Projektin alussa Stala Oy:lle määriteltiin räätälöity CRM-ratkaisu tavoitteen mukaisesti. Projektin aikana tehtiin käyttöliittymämuokkauksia sekä määriteltiin järjestelmän lisätoiminnallisuuksia, jotka projektin ohjausryhmä hyväksyi. Projektiin kuului myös pilottivaihe, jossa Stala Oy:n Suomessa toimivat avainasiakaspäälliköt ottivat CRM-järjestelmän käyttöön ennen projektin varsinaista luovutusta. (Mepco Oy 2012.)

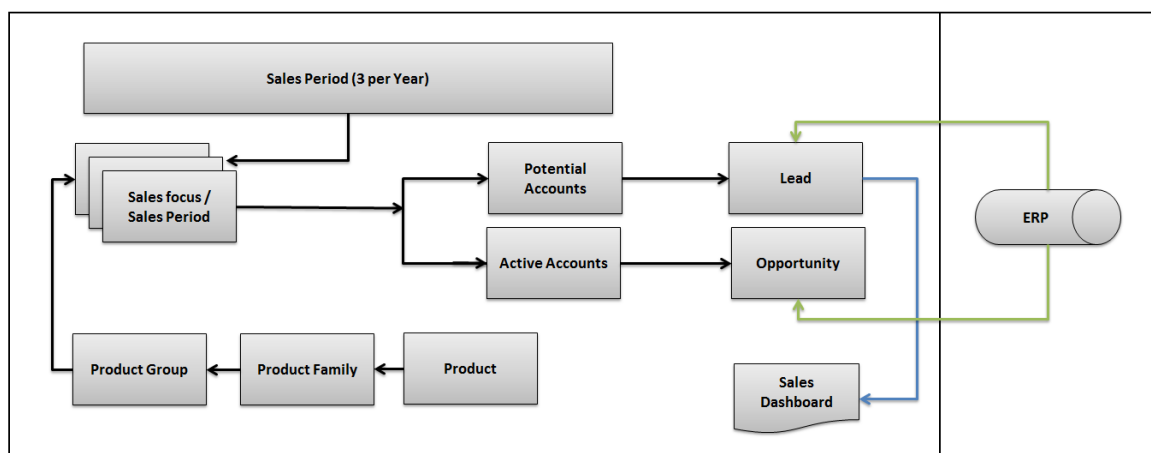
Hyväksytty CRM-järjestelmä otettiin käyttöön pilottivaiheen jälkeen, ja henkilöstökoulutukset alkoivat. Osa henkilöstöstä suhtautui aluksi järjestelmään varauksin, mutta aktiivisen sitouttamisen ja koulutuksen jälkeen käyttäjät olivat jopa innoissaan uudesta järjestelmästä. Ruotsissa toimivat avainasiakaspäälliköt olivat hitaampia omaksumaan CRM-järjestelmän käytön, joka voidaan selittää heidän etäisyydestään johtuneesta sitouttamisen vähäisyydestä. Suomessa toimivat henkilöt osallistuivat enemmän projektiin ja olivat lähellä ohjausryhmässä toimivia henkilöitä, joka auttoi heitä käyttämään järjestelmää. Ruotsalaisten avainasiakaspäälliköiden osalta käyttöaste on kuitenkin saatu koko ajan nousemaan, ja heille on luvassa lisää koulutusta tulevaisuudessa. Stala Oy:n CRM-järjestelmä on helpottanut myynnin johtamista, ja siitä on muodostunut tärkeä työkalu myynnin parissa toimiville henkilöille.

4.3 CRM-järjestelmä Stala Oy:ssä

Stala Oy:n myyntitiimi koostuu neljän henkilön myyntipalvelutiimistä ja avainasiakaspäälliköistä. Suomi ja Ruotsi ovat jaettu vastuualueisiin kolmen avainasiakaspäällikön kesken molempien maiden osalta. Näitä ”kenttämyyjiä” tukee molempien maiden osalta sama myyntipalvelutiimi, jonka toimipiste on Taivalkadun pääkonttorissa. Sekä avainasiakaspäälliköt että myyntipalvelutiimi toimivat myyntijohtajan alaisuudessa.

Microsoft Dynamics CRM 2011-järjestelmän perusominaisuuksiin kuuluu aktiviteettitietojen kirjaaminen (Activities). Aktiviteeteilla tarkoitetaan kaikkia asiakkaisiin ohjautuvia toimia, joita myynti tekee. Tällaisia aktiviteetteja ovat mm. sähköpostit, tapaamiset ja puhelut. Aktiviteettitietoja kirjataan, jotta myyntitoimenpiteitä voidaan seurata, arvioida ja jakaa käyttäjien kesken. CRM-järjestelmään voidaan kerätä myös liidejä (Leads) ja mahdollisuustietoja (Opportunities).

CRM-järjestelmä hankittiin Stala Oy:lle myynnin johtamisen työkaluksi ja asiakkuuksien hoidon tehostamiseksi. Stala Oy:n myyntiprosessi jakautuu kalenterivuoden aikana kolmeen myyntijaksoon, joiden sisällä päätetään mm. kampanjointituotteet. Stala Oy:llä on vakiintunut asiakaskunta, ja uudet asiakassuhteet syntyvät lähinnä uusien markkina- ja aluevaltausten myötä. Avainasiakkaille on nimetty vastaavat myyntihenkilöt, jotka ”omistavat” asiakkuuden CRM-järjestelmässä. CRM-järjestelmän käytön roolipohjaisuus mahdollistaa tietojen näkyvyyden eri lailla eri käyttäjille. Myyntiprosessissa uudet potentiaaliset asiakkaat käsitellään CRM:ssä liidien (Lead) kautta, jonka jälkeen ne kontaktoidaan (Activities) ja päätös jatkosta tehdään validoinnin kautta (Qualify). Aktiivisia asiakkaita käsitellään CRM:ssä kontaktoinnilla (Activities) ja myyntimahdollisuuksilla (Opportunity). Myyntimahdollisuudelle määritellään arvo, ja sen vaiheita voidaan muuttaa kaupankäynnin kehittymisen mukaan. Myyntimahdollisuus käsitellään voitettuna tai hävittynä jälkeensä. Stala Oy:n ERP- ja CRM-järjestelmien välille rakennettiin projektin aikana integraatio, joka mahdollistaa tiedonkulun ERP-järjestelmästä CRM:ään. Tieto ei kuitenkaan kulje toiseen suuntaan eli CRM-järjestelmästä ERP:iin. Stala Oy:n myyntiprosessi esitetään kuviossa 9. (Mepco Oy 2012.)

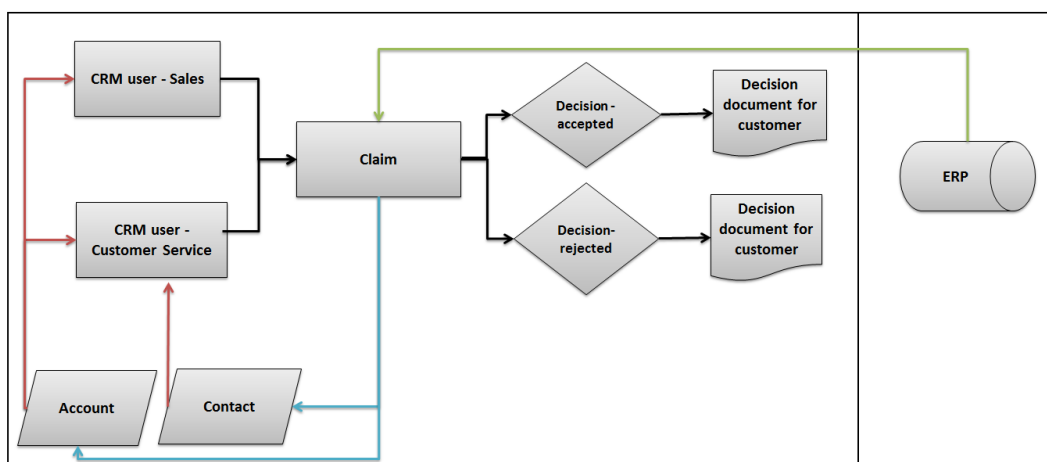


KUVIO 9. Stala Oy:n myyntiprosessi (Mepco Oy 2012)

Myyntin johtamista ja kehittymistä seurataan käyttämällä hyväksi erilaisia asiakasluokitteluja, määrittelemällä myynnin jaksojen painopistealueet ja näihin yhteydessä olevat tuotteet sekä erilaiset markkinointikampanjat. Myyntiä seurataan ERP-järjestelmästä saatavilla raporteilla sekä CRM:n aktiviteettien (mm. tapaamiset, puhelinsoitot, tehtävät), tuotelanseerausten ja kampanjoiden kautta. Seuran-

nassa käytetään CRM-järjestelmän tuottamaan dataan perustuvia graafisia raportteja. Asiakkuuksiin kohdistetaan CRM:n työkaluilla markkinointikampanjoita, jotka perustuvat markkinoinnin vuosikelloon, erilaisiin asiakasluokitteluihin ja painopistealueisiin. Markkinoinnin tehokkuutta seurataan vastaavilla graafisilla raporteilla. (Mepco Oy 2012.)

Stala Oy:n reklamaatioiden käsittely tapahtuu sekä ERP- että CRM-järjestelmissä, ERP:n kautta hoidetaan hyvityslaskut sekä palautukset, mutta CRM toimii työvälineenä reklamaatioiden kirjaamisessa. Reklamaatioita ottavat vastaan sekä myyntipalvelu että avainasiakaspäälliköt. Reklamaatiot käsitellään tavallisesti heti, mutta teknistä tukea vaativissa tapauksissa reklamaatio voidaan jättää odottamaan arviota. CRM järjestelmä mahdollistaa erilaisten myynnin, markkinoinnin, sopimusten ja reklamaatioiden päivämääräkenttien perusteella tarvittavat sisäiset hälytykset sähköpostilla, muistutustehtävillä tai kalenterimerkinnoilla. Stala Oy:n reklamaatioprosessi esitetään kuviossa 10. (Mepco Oy 2012.)



KUVIO 10. Stala Oy:n reklamaatioiden käsittely (Mepco Oy 2012)

4.4 CRM-järjestelmän käyttöopas

CRM-järjestelmän käyttöoppaan tavoitteena on kouluttaa Stala Oy:n myyntiosaston henkilöstöä CRM:n käytössä, auttaa henkilöstöä ymmärtämään järjestelmän tarkoitus sekä luomaan pohja uusien työntekijöiden CRM koulutusta varten. Opas on kasattu tekijän omien kokemusten perusteella, sekä CRM-järjestelmän pääkäyttäjien toiveiden mukaisesti. Käyttöopas on laadittu englanniksi, koska käyttä-

jiä on sekä Suomessa että Ruotsissa. Lisäksi Stala Group:in virallinen konserni-kieli on englanti.

Käyttöoppaassa käydään läpi Microsoft Dynamics CRM 2011-järjestelmän käytön perusteet, sekä pyritään auttaa henkilöstöä ymmärtämään miksi järjestelmän käytöstä on hyötyä. Oppaan kattavuus on rajattu sillä perusteella, että henkilöstö oppii myös itse järjestelmän eri toiminnallisuuksia kokeilemalla ja harjoittelemalla. Oppaassa on käytetty paljon kuvia CRM-järjestelmästä, jotka auttavat käyttäjiä hahmottamaan järjestelmän toiminnallisuuksia.

Opas alkaa CRM-järjestelmän asetuksien suositelluilla määrittelyillä. Tällä varmistetaan yhdenmukaiset järjestelmän ominaisuudet ja käyttöliittymä. Seuraavassa kappaleessa tutustutaan asiakastileihin ja selvitetään niiden merkitys, luominen ja hakeminen. Asiakastilien takaa löytyy myös asiakkuuden seuraava taso, kontaktit. Asiakastilit tarkoittavat CRM:ssä yrityksiä, ja kontaktit niiden yhteyshenkilöitä. Empiirisen osuuden käyttöoppaassa opetetaan myös aktiviteettien, mahdollisuuksien sekä liidien perusteet, luominen ja seuranta. Lisäksi tutustutaan myymälämallien, asiakassopimuksien ja reklamaatioiden kirjaamiseen. Käyttöoppaan viimeisessä luvussa kerrotaan CRM-järjestelmän Outlook-toiminnon käyttämisestä.

5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda CRM-järjestelmän käyttöopas kohdeyritys Stala Oy:lle sekä tutkia, tulisiko yritysten panostaa asiakkuudenhallintaan. Pääsin henkilökohtaisesti osallistumaan laajaan CRM-projektiin työharjoitteluni aikana ja näkemään, miten järjestelmän käyttöönottoprosessi etenee yrityksessä. Tämä loi kattavan pohjan CRM-järjestelmän käyttöoppaan luomiselle, jonka tavoitteena oli parantaa Stala Oy:n asiakkuudenhallintaa auttamalla CRM-järjestelmän käytössä ja ymmärtämisessä. Tätä opinnäytetyötä tehdessä asiakkuudenhallinnan teoriaan ja taustoihin tutustuminen auttoi myös hahmottamaan CRM-järjestelmän roolia organisaatiossa.

Asiakkuudenhallinnan merkitys on korostunut nykyajan dynaamisessa markkinaympäristössä, ja tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että yritysten tulisi panostaa asiakkuudenhallintaan kilpailukykyensä säilyttämiseksi. Toimiva CRM-järjestelmä helpottaa myyntiprosessia ja myynnin johtamista keräämällä kaiken asiakastiedon saman järjestelmän alle. Aktiivisesti käytetystä CRM-järjestelmästä saa jatkuvasti päivittyvää tietoa asiakkuuksista ja myynnillisistä toimenpiteistä. Sen tehokkuus perustuu tiedon avoimuuteen, sillä asiakastieto ja kaikki siihen liittyvä kuuluu jokaiselle, joka työskentelee myyntiprosessin parissa. Vahva ja organisoitu asiakkuudenhallinta vaikuttaa positiivisesti koko myyntiin tekemällä yrityksen toiminnasta enemmän asiakaslähtöistä.

CRM-projektien onnistumisen edellytyksenä on saada järjestelmän käyttö osaksi henkilöstön rutinoituja toimintatapoja, sillä CRM-järjestelmän heikkous piilee käyttäjissä. Mikäli henkilöstön sitoutuminen järjestelmän käyttöön jää vajaaksi, asiakastieto ei kulkeudu organisaatiossa. Pienikin vastarinta henkilöstön sisällä leviää helposti ja vaikuttaa negatiivisesti motivaatioon käyttää CRM-järjestelmää. CRM on myyjän paras työkalu, mutta se vaatii aktiivisen käyttäjän, jotta se saadaan toimimaan tavoitteen mukaisesti.

Onnistunut CRM-projekti vaatii todella vahvaa johtamista ja esimiesten sitoutumista. Suurin osa epäonnistuneista CRM-projekteista on johtunut johdon heikosta sitoutumisesta projektiin, epäselvistä tavoitteista ja resurssien tarpeen vähättelystä. Henkilöstön kouluttamisen keinoina on tärkeää käyttää osallistumista, jolloin op-

peminen järjestelmän käyttöön tehostuu. Ennen CRM-projektin aloittamista, on hyvä selvittää mitä asiakkuudenhallinta tarkoittaa yrityksessä tällä hetkellä ja mitkä ovat mahdollisen CRM-projektin tavoitteet. On selvää, että muutokset organisaatiossa luovat vastarintaa henkilöstön sisällä, mutta määrätietoisella johtamisella saadaan henkilöstö ymmärtämään uuden järjestelmän tuomat hyödyt.

Stala Oy:n CRM-projektia voidaan pitää onnistuneena. Suurin osa myynnissä työskentelevistä henkilöistä käyttää CRM-järjestelmää aktiivisesti. Käyttönoton alussa järjestelmän käyttö oli vähäistä, mutta aktiivisten koulutusten myötä järjestelmä saatiin osaksi henkilöstön toimintatapoja. Myyntipalvelutiimi ja Suomessa toimivat kenttämyyjät ovat oppineet sekä kirjaamaan muuttuvia asiakastietoja ja toimenpiteitä, että myös käyttämään CRM-järjestelmää tiedon haussa. Ruotsissa toimivat kenttämyyjät ovat olleet hitaampia omaksumaan CRM-järjestelmän käytön johtuen etäisyyden takia vähäisemmäksi jääneestä sitoutumisesta. Pääkonttorilla Suomessa toimivat henkilöt työskentelevät lähempänä projektin ohjausryhmässä toimineita pääkäyttäjiä, mikä helpottaa järjestelmän käytön oppimista ja aktivoi käyttämään järjestelmää enemmän. Ruotsissa toimivien henkilöiden aktiivisuus käyttää CRM-järjestelmää on kuitenkin saatu kasvamaan koko ajan tasaisesti määrätietoisen johtamisen ansiosta.

Stala Oy:n sisaryhtiö Stalatube Oy aikoo aloittaa CRM-projektinsa vuoden 2014 alkupuolella käyttäen apuna tätä tutkimusta ja Stala Oy:n kokemuksia projektista. Jatkotutkimuksena voidaan tarkastella, auttoiko opinnäyteyön tuloksena syntynyt CRM-järjestelmän käyttöopas parantamaan asiakkuudenhallintaa Stala Oy:ssä, ja voidaanko sitä käyttää apuna myös Stalatube Oy:n CRM-projektissa.

LÄHTEET

PAINETUT LÄHTEET

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Helsinki: Talentum Media Oy.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Bose, R. 2002. Customer relationship management: key components for IT success. *Industrial Management & Data systems*. 102(2), 89-97.

Buttle, F. 2009. Customer relationship management: concepts and technologies. 2nd edition. Amsterdam: Elsevier.

Chen, I.J., & Popovich, K. 2003. Understanding customer relationship management (CRM: People, process and technology. *Business Process Management Journal*, (9(5), 672-688.

Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Helsinki: Talentum Media Oy.

Mäntyneva, M. 2000. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.

Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska- Asiakkuudet haltuun. Helsinki: Talentum Media Oy.

Payne, A. 2006. Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management. 1. edition. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Peelen, Ed. 2005. Customer Relationship Management. Edinburgh: Pearson.

Storbacka, K., Sivula, P. & Kaario, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Tiirikainen, V. 2010. IT ja parempi bisnes. Helsinki: Talentum Media Oy.

ELEKTRONISET LÄHTEET

Dickie, J. 2003. Key factors for optimizing CRM project success. Defying the Limits, 4, 59-61. Mthink.com [Viitattu 23.10.2013]. Saatavissa: http://mthink.com/legacy/www.crmproject.com/content/pdf/CRM4_wp_dickie.pdf

Gartner Inc. 2013. Market Share Analysis: Customer Relationship Management Software, Worldwide, 2012. Gartner [Viitattu 24.10.2013]. Saatavissa: <http://www.gartner.com/newsroom/id/2459015>

IBM Institute for Business Value. 2013. The Customer-activated Enterprise. IBM [Viitattu 23.10.2013]. Saatavissa: <http://www-935.ibm.com/services/us/en/c-suite/csuitestudy2013/>

Nguyen. T., Sherif. J. & Newby. M. 2007. Strategies for successful CRM implementation. Emerald [Viitattu 13.6.2013]. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1603104&show=abstract>

Payne, A., & Frow, P. 2005. A strategic framework for customer relationship management. Journal of marketing, 167-176. Researchgate [Viitattu 23.10.2013] Saatavissa: http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CDEQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fpublication%2F228636031_A_strategic_framework_for_customer_relationship_management%2Ffile%2F9c9605179a1e763fab.pdf&ei=0hVpUtnfJKen4AThvICIBg&usg=AFQjCNGvMcuvNYdz6_u35U3_ANo2xdg4Lg&bvm=bv.55123115,d.bGE&cad=rja

Stala Oy. 2013. Stala [Viitattu 12.9.2013]. Saatavissa: www.stala.com

Stalatube Oy. 2013. Stalatube [Viitattu 13.9.2013]. Saatavissa: www.stalatube.com

Xu, Y., Yen, D., Lin, B & Chou, D. 2002. Adopting customer relationship management technology. Vol. 102 Iss: 8, p.442 – 452. MCB UP Ltd. Emerald [Viitattu 10.7.2013]. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0263-5577&volume=102&issue=8&articleid=850098&show=abstract&PHPSESSID=o4t8fdccc37qqdga675v2j1o0>

MUU MATERIAALI

Mepco Oy. 2012. Stala CRM määrittelykooste 2012.

Mepco Oy. 2012. Stala CRM toimitussopimus 2012.

LIITTEET

LIITE 1. Microsoft Dynamics CRM 2011 user guide for Stala Oy

Liite poistettu yritystä koskevien tietojen vuoksi.